

Proceso generativo y prácticas dialógicas¹

Dora Fried Schnitman²

Este trabajo presenta un abordaje generativo para la terapia y otras prácticas – gestión de crisis y conflictos, desarrollo organizacional, aprendizaje y gestión del sí mismo y de la relación– que utiliza los recursos, valores y habilidades de las personas para innovar frente a una variedad de desafíos y dificultades, y les ayuda a desplazarse desde los problemas a la creatividad. Este abordaje considera la creación de significados, experiencias y conocimientos como procesos constructivos en acción, y encuentra en el paradigma dialógico una teoría y una meta teoría sobre la cual sostener su práctica. La perspectiva generativa ofrece herramientas para la construcción dialógica de nuevos dominios de significado. Enfatiza el diálogo reflexivo y el aprendizaje dialógico como medios para construir alternativas. Se aleja del déficit y trabaja dentro de un marco positivo basado en los recursos, el aprendizaje y la innovación. Facilita la emergencia de nuevos significados en acción y sostiene que esos significados pueden abrir/desplegar nuevas relaciones y posibilidades para la acción futura. Gira alrededor de las oportunidades que emergen de eventos únicos, diálogos, aprendizaje e innovación en relaciones colaborativas en terapia y diversas prácticas.

El artículo se ocupa de la perspectiva generativa, los momentos y procesos de transformación en el diálogo, como así también de las implicaciones relacionales y existenciales del enfoque generativo implementado en diferentes prácticas. Presenta e ilustra diversas herramientas desarrolladas por el modelo que incluyen las preguntas y matrices generativas, y los ciclos relacionales.

Palabras clave: perspectiva generativa - diálogo generativo - procesos, ciclos y matrices generativas en terapia y otras prácticas dialógicas.

Generative process and dialogic practices

This article presents a generative approach to therapy and other practices –crisis and conflict management, organizational development, self and relational learning and management– that harnesses the resources, values and skills of individuals to foster innovation in the face of a variety of challenges and difficulties, and helps people to shift from problems to creativity. This approach maintains that the creation of meaning, experience and knowledge are constructive processes in action. It deems the dialogical paradigm a theory and meta-theory capable of sustaining this practice.

The generative perspective provides tools for the dialogical construction of new realms of meaning. It emphasizes reflexive dialogue and dialogical learning as means to construct alternatives. Rather than focusing on deficit, the generative perspective works in a

¹ Publicado en portugués: “Processo generativo e práticas dialógicas”. *Nova Perspectiva Sistêmica*, 20 (41) 2011, 9-34.

² Directora, Fundación Interfas, Buenos Aires. Directora, Programa de Actualización en Psicología Clínica con Orientación Sistémica, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Profesora Invitada Internacional, Magíster y Diploma en Psicología de las Organizaciones, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Directora de tesis, Programa de Doctorado en Ciencias Sociales, The Taos Institute-Tilburg University. Profesora, Comunicación en las organizaciones, Maestría Latinoamericana Europea en Mediación, Institut Universitaire Kurt Bösch. E-mail: dschnitman@fibertel.com.ar

positive framework based on innovation and learning. It facilitates the emergence of new meanings in action and it sustains that those meanings are capable of giving rise to and developing new relationships and possibilities for future action. The generative perspective revolves around opportunities that emerge from unique events, dialogues, learning and innovation in collaborative relationships such as therapy and other practices.

This article discusses the generative perspective, moments and processes of transformation in dialogue, as well as the relational and existential implications of the generative approach when applied to different practices. It presents and illustrates tools developed by the model such as generative questions and matrices, and relational cycles.

Key words: generative perspective –generative dialogue – generative processes, cycles and matrices in therapy and other dialogic practices.

He fundado y dirigido Interfas desde 1984. Originalmente un instituto de terapia familiar, se desarrolló como un think-tank y una organización cultural dedicada a la difusión de perspectivas y prácticas innovadoras. En mi trabajo como terapeuta me interesé en las maneras en que las nuevas posibilidades emergen en un proceso terapéutico, con el deseo de encontrar formas de recuperar los recursos con los que los consultantes llegan a la consulta –aquello que ya había tenido buenos resultados para ellos–, expandir lo que hacían bien e innovar. Mi preocupación por la creatividad y la innovación sistémica es de larga data, comenzó con mi trabajo de tesis (Fried Schnitman, 1983). Encontré en los nuevos paradigmas (Fried Schnitman, 1994) y los modelos dialógico discursivos, nuevos recursos para sostener mis intereses teóricos y meta teóricos, y para el desarrollo de mi práctica. Me focalicé en el desarrollo de una perspectiva generativa para la terapia que luego se expandió a diversas prácticas sistémicas –educación, desarrollo organizacional y comunitario, gestión de crisis y conflictos, entre otras. Otros colegas ampliaron estos desarrollos y los utilizaron en otras áreas, por ejemplo, la consultoría organizacional y comunitaria, la reinserción social en situaciones de violencia, la violencia familiar, el desarrollo profesional, la educación, el aprendizaje, etcétera.

Perspectiva generativa

La perspectiva generativa propone que mediante el diálogo reflexivo y el aprendizaje conversacional tienen lugar procesos de creación dialógica entre personas que promueven la co-construcción gradual en el tiempo de posibilidades, aprendizajes, coordinaciones de acciones y conocimientos e innovaciones conjuntos (Fried Schnitman, 1999).

Quienes utilizan una perspectiva generativa –profesionales de diferentes disciplinas– se apoyan en la riqueza y complejidad del diálogo, y las oportunidades que brinda para construir alternativas y trabajar en la co-construcción de diálogos que les permitan recuperar, reconocer e implementar las posibilidades necesarias para avanzar el proceso. Entienden que toda unidad comunicacional que forma parte de un diálogo requiere y se construye en espacios sociales entre personas, y sus interacciones y respuestas recíprocas. Están muy atentos al curso que sigue el diálogo, a las variaciones que se producen, a los pequeños eventos que pueden constituir nuevos cursos de acción, puntos de partida para alternativas, a los enlaces que pueden construir síntesis y a qué otras combinaciones podrían promover para avanzar el proceso. Esta perspectiva privilegia las oportunidades emergentes singulares de cada proceso, promueve competencias y desarrolla habilidades para reconocer las alternativas,

investigarlas, implementarlas y aprender a partir de las mismas. Incorpora un proceso de evaluación permanente que recupera lo productivo y ajusta lo necesario.

Quienes participan en un diálogo generativo necesitan estar atentos a los episodios puntuales, los temas y eventos, aun los pequeños, que tienen lugar para trabajarlos como oportunidades significativas a desarrollar. También son importantes las competencias para entablar relaciones entre los participantes, trabajar en los marcos comunes, establecer síntesis, vincular diferentes diálogos, y avanzar en dirección a los propósitos que convocan el diálogo. Esta capacidad generativa de las personas que trabajan en un contexto de diálogo ofrece posibilidades no anticipadas ni pensadas, transforma potencialidades en nuevas realidades operativas y existenciales, y acerca la experiencia al carácter abierto y siempre incompleto del aprendizaje, la co-construcción y la creatividad.

Quienes utilizan el enfoque generativo como base para su trabajo –para afrontar problemas y desafíos– construyen una gama de prácticas y significados entre “lo que es” y “lo que podría ser”, proyectan caminos posibles hacia un futuro, exploran las bifurcaciones, las múltiples alternativas, y utilizan las variaciones y las situaciones aleatorias para crear novedad. Las principales características de este enfoque son:

- Sostiene un enfoque dialógico y relacional: ocurre entre personas, promueve coordinaciones y procesos productivos, favorece la formación de relaciones y equipos colaborativos, y la participación social.
- Promueve relaciones proactivas y el reconocimiento de los sujetos participantes como potenciales gestores de futuros posibles.
- Reconoce los conocimientos implícitos de los participantes y su capacidad como productores de nuevos conocimientos.
- Atiende los registros y representaciones que tienen las personas acerca de su vida y experiencia.
- Trabaja con la complejidad y las oportunidades que brinda.
- Apela a la creatividad y se desarrolla a partir de la identificación de las oportunidades para innovaciones en la conversación, cursos posibles y su puesta en acto.
- Explora y avanza hacia la puesta en acto e implementación de las nuevas posibilidades.
- Expande las nuevas posibilidades cuando son satisfactorias o adecuadas para los participantes, los propósitos y los contextos.
- Transforma las formulaciones negativas o de déficit en oportunidades.
- Interroga y cuestiona los supuestos básicos, reconsidera aquello que se toma por “dado”.
- Facilita la reflexión y formula preguntas fundamentales acerca de la vida personal, relacional y social.
- Revisa perspectivas, relaciones, posibilidades y conocimientos alternativos.
- Favorece el interés por otro/s, la curiosidad, la indagación, el aprendizaje, la participación y la innovación.
- Considera nuevas alternativas para la acción personal, interpersonal y social, y sus condiciones de implementación.
- Favorece contextos que promueven la productividad.

Una de las primeras implicaciones de esta perspectiva es que permite focalizarse en el *futuro* y en las *posibilidades emergentes* –que no existen aún o existen sólo en forma incipiente–, que pueden ser creadas y amplificadas expandiendo así la construcción de nuevas *alternativas* para las personas y las relaciones sociales. En un proceso generativo las personas involucradas trabajan simultáneamente y con otro/s en el desarrollo del diálogo, de *soluciones*, y en la construcción de una *visión para el futuro* que puedan implementar.

Aprenden a aprender sobre sí mismas clarificando sus intereses, sus objetivos y los caminos para alcanzarlos, transformando sus condiciones de existencia.

Diálogo y generatividad

“Dialogismo” es un concepto nodal en la obra del teórico y crítico ruso Mijail Bakhtin. Sus contribuciones transformaron la conceptualización del diálogo y la representación relacional con profundos alcances para diversas teorías y prácticas psicosociales.

El diálogo se apoya en el lenguaje y lo excede. Bakhtin destaca esta *capacidad constructiva y relacional del diálogo*, y señala que en toda comprensión y enunciación las personas responden activamente a “otro/s” en espacios sociales, no sólo a un contenido. Un diálogo involucra una multiplicidad de voces participantes y diálogos entramados. Esta condición dialógica es *constitutiva del ser humano*. Propone una representación de las personas como seres dialógicos.

Se ha trabajado la trama de diálogos que nos constituyen y en la que transcurre nuestra vida de diferentes maneras. A veces el foco estuvo en los enlaces entre diálogos que generan y sostienen problemas, a veces en el mantenimiento de diálogos que nos confieren identidad y vuelven al mundo y a los otros predecibles, a veces en la escucha, a veces en la reiteración de secuencias y juegos sociales, a veces en la apreciación y recreación de contextos de diálogo que promueven recursos. Desde nuestra perspectiva nos focalizamos en la posibilidad transformativa de diferentes momentos del diálogo que denominamos *momentos generativos*.

Trabajar con esta condición dialógica constitutiva del ser humano y su potencial transformativo incide en nuestra comprensión y en las prácticas que tienen al diálogo como recurso fundamental en su acción y reflexión.

¿De qué hablamos cuando nos referimos al diálogo?

Según Bohm (1996), *diálogo* es un término que alude a la co-creación de significados a través de –y entre– cierto número de interlocutores. Según Bakhtin (Morson y Emerson, 1990) es un proceso de **relación recíproca** entre personas, quienes son **coautores** de aquello que sucede en el diálogo. Quienes participan tienen una **comprensión activa y anticipatoria** de lo dicho y escuchado. Todo diálogo es singular, ocurre en momentos y contextos específicos. Todo lo que se dice siempre tiene un proyecto, siempre está en proceso y siempre es incompleto. La comprensión está enraizada en una acción social conjunta.

El diálogo no es un vehículo para la transmisión de información sino un proceso de construcción relacional de significados entre personas en espacios sociales. En estos espacios se construyen la subjetividad, el sí mismo, las relaciones, la comunidad. Se crean espacios sociales y subjetivos que fluyen dinámicamente en el tiempo, entramándose y desentramándose. Los momentos de interacción dialógica están atravesados por dimensiones intangibles: las emociones, las vivencias, las resonancias de otros diálogos pasados, presentes y futuros, los significados personales y sociales, lo nuevo que acontece, el futuro que se delinea.

A veces participamos en diálogos, otras somos participados y otras involucramos a otros más allá de las palabras. Todo diálogo es singular. Quien participa de un diálogo cuando escucha no sólo comprende lo dicho, también es parte de una escena y de muchas escenas enlazadas, al mismo tiempo capta a quién va dirigido, lo relaciona con su propia trama compleja de supuestos y propósitos, e imagina cómo responde esa elocución a futuras

elocuciones de posibles interlocutores y a qué tipo de respuestas invita, lo evalúa e intuye cómo podría ser comprendido por otros.

De esta manera, lo que se dice, lo que tiene lugar, es siempre construido “entre” personas: quien escucha y quien habla, y ambos se incluyen recíprocamente en la formulación de aquello que es dicho. Quien participa en un diálogo no sólo considera al destinatario, sino que también incorpora sus posibles respuestas en la formulación de lo que está diciendo. Bakhtin expande la noción de diálogo y sugiere que “el otro” puede ser tanto otra persona como uno mismo, una producción, un proceso, un producto, otros diálogos, un tema. Cada elocución y cada secuencia de un diálogo involucran enlaces en una red de diálogos, simultáneamente posibilitada y limitada por enlaces con diálogos precedentes y futuros (Morson y Emerson, 1990). Algunos enlaces que preceden a una conversación pueden ser distantes respecto de la conversación inmediata; otros, cercanos. Se pueden promover intersecciones y enlaces inéditos creando posibilidades novedosas.

Quienes trabajamos con personas necesitamos adquirir o actualizar nuestras competencias para establecer enlaces, reconocer y organizar secuencias, recuperar lo dicho, los temas y diálogos pasados o construir diálogos futuros –en los que está en proceso aquello que va a decirse. No se trata de mejorar la comunicación sino de aprender a ser un **operador dialógico generativo**, a incluirse, conducir y participar activamente en conversaciones que tengan foco, contexto, participantes, propósitos y devenir apropiados a aquello que convocó el diálogo.

Un diálogo es un proceso formativo de mundos sociales, del sí mismo y de una subjetividad dialógica. El enfoque generativo entiende que la productividad presente en esta comprensión da lugar para la expresión de diversas voces y reconoce la presencia de una multiplicidad de diálogos enlazados o con potencial para promoverlos.

Es *en y a través* del diálogo que se pueden modificar las relaciones entre los participantes o crear acciones, significados relevantes y nuevas realidades. En una trama múltiple y compleja se pueden construir enlaces, síntesis y nuevas posibilidades. Mediante la adquisición de competencias específicas las personas aprenden a registrar eventos, oportunidades, y a facilitar y monitorear estos procesos. En la multiplicidad está potencialmente el valor creativo estético de la innovación.

La vivencia (Glozman, 2010) es una experiencia que ocurre desde dentro del diálogo. La extraposición es un momento en que se “sale” de la vivencia, de la relación. Uno ve al otro y a la relación como si pudiera mirarlos desde afuera. En ambas posiciones uno sólo se ve a sí mismo y a los otros a través de “un sí mismo en relación”, desde sí o desde el otro.

Cada participante en un diálogo tiene un horizonte diferente, nadie ve el conjunto, se superponen, pero también cada uno ve algo que el otro no ve, de sí mismo y de la situación. El horizonte común se constituye de las múltiples miradas en interacción, cuando interactuamos podemos elaborar un horizonte ampliado compartido.

Uno tiene una imagen siempre incompleta de sí mismo y se ve también en los ojos de los otros, quienes ven aspectos nuestros y de la situación que no vemos y viceversa. Ésta es la base de la curiosidad, la indagación, las diferencias y el conflicto. Nos preguntamos: ¿cómo me miran los otros?, ¿cómo me miraría si fuera otro?, ¿cómo he mirado y podría mirar a los otros?, ¿cómo miro lo que acontece y de qué otra manera podría mirarlo? Dado que nuestra subjetividad es dialógica, podemos mirarnos a nosotros mismos como a otro: ¿de qué otra manera podría mirar mis circunstancias?

Siempre estamos en relación: preguntamos, tenemos expectativas, esperanzas, anhelos, temores... en los que siempre hay otro. Nacemos y vivimos en diálogos y a las pocas semanas de vida podemos ser parte de diálogos³.

Siempre trabajamos en diálogo, hacerlo de manera sistemática y reflexiva requiere competencias para aprender: a observar y participar de interacciones dialógicas, reconocer al/a los otro/s, al espacio social, y conformar coordinaciones exploratorias y colaborativas con otros –equipos–, adquirir recursos para participar, escuchar y expresarse, apreciar, identificar y promover innovaciones, reconocer momentos sutiles y novedosos, iniciar movimientos en un diálogo, aprender reflexivamente; estar atento a la multiplicidad con un foco en el propósito del encuentro y su decurso.

Cómo entendemos la terapia y otras prácticas dialógicas

Desde esta perspectiva consideramos que el diálogo generativo en terapia se orienta a la recuperación y transformación del sí mismo, las relaciones y las circunstancias a partir del motivo de consulta; en la gestión de conflictos y crisis a la promoción de diálogos y coordinaciones sociales más promisorios; en organizaciones y comunidades al compromiso responsable y creativo de los participantes en beneficio de procesos generativos que expresen lo mejor de la organización o comunidad, etcétera (Gergen, 2009). Si bien en esta sección nos ocuparemos de terapia, los procesos descritos son válidos para prácticas dialógicas en otros contextos, como se ve en los ejemplos.

Entendemos que el proceso terapéutico se orienta a la creación de alternativas para responder a las dificultades y desafíos que reportan los consultantes, y a la promoción de recursos y nuevas formas de existencia –incluyendo el problema– en nuevos escenarios de vida por construir (Fried Schnitman, 2004, 2005). La terapia es así un proceso conjunto de quienes participan y están involucrados, profesional/es y consultante/s. En el proceso terapéutico se favorece un clima emocional reflexivo y de colaboración que promueve interés, curiosidad, proactividad y reconocimiento, incrementando una visión expandida, la conectividad y la confianza en el proceso. Se reencuadran las emociones negativas –como el déficit o el rechazo– en nuevos marcos operativos.

En la terapia se trabaja con la diversidad y la complejidad de la experiencia humana; sin perder el foco en la consulta, el momento y los consultantes, se expande la perspectiva sobre la situación actual o biográfica problemática para explorar otras visiones de sí mismo, sus relaciones y otros contextos. Con dos o varios participantes es siempre un proceso dialógico, contextualizado e inclusivo de una multiplicidad de diálogos pasados, presentes y futuros. Va al encuentro de una comprensión de las personas, el motivo de consulta, su contexto y sus relaciones, y avanza hacia nuevas posibilidades. A partir del interés por las excepciones cobran una dimensión significativa las indagaciones, los logros, la exploración de recursos posibles, los eventos únicos y las iniciativas que se van construyendo como emergentes en el diálogo terapéutico. Es decir, todo aquello que tiene el potencial de crear condiciones para visiones y versiones de uno mismo más ricas, explorar las condiciones personales e interpersonales del problema, la expansión del repertorio de alternativas y posibilidades para los participantes, las relaciones significativas que permiten recuperar las condiciones de existencia en las circunstancias actuales, reconocer las pasadas y avanzar hacia futuros posibles novedosos. Así, en el diálogo terapéutico, se va construyendo la trama desde la cual se indagan, cuestionan, transforman o suspenden los “problemas” y “realidades”

³ Investigadores que estudian las relaciones tempranas sostienen que nacemos y nos constituimos en diálogos desde nuestro nacimiento (Trevarthen, 1990).

presentados como motivos de consulta, y se exploran las nuevas versiones, realidades y posibilidades para las personas que surgen en el proceso. Es importante atender a lo emergente, nombrarlo, narrarlo, construir una ubicación contextual y temporal.

Un terapeuta que trabaja desde esta perspectiva está atento a lo que se dice y a su potencialidad de convertirse en un dispositivo generativo y transformativo, y es cuidadoso en la selección de los temas, las palabras y la emocionalidad con los que participa –porque es en ese diálogo, en ese espacio social, donde se construye el proceso terapéutico. También está atento a la forma de su participación –sea ésta una pregunta, una síntesis, una propuesta, etcétera– y especialmente a la respuesta que recibe, respetando siempre el marco consensuado del proceso que incluye la consulta.

El terapeuta, está presente en el momento, no busca explicaciones teóricas descarnadas si no la comprensión y los interrogantes que surgen en el diálogo mismo, escucha lo dicho propone indagaciones, enlaces, reflexiones que enriquecen la perspectiva y la vivencia. Crea un espacio conjunto para construir un nuevo lenguaje para las experiencias que las personas llevan a la consulta, algunas de las cuales necesitan nuevas palabras, nuevas miradas; otras necesitan ser revisadas y otras ser reconstruidas o creadas.

Desde esta perspectiva también se entiende la importancia de construir nuevos significados en el espacio terapéutico para la transformación del problema y las matrices generativas –significados, valores y propósitos que guían a las personas. Se atiende a cómo decir algo para que sea escuchado, a reconocer cuando el consultante acepta o no los temas dentro del proceso terapéutico, habilitando o no su inclusión. Cuando un profesional expande o inicia un tema responde a una situación dada y necesita atender a la respuesta de los consultantes: sólo esta respuesta indica si ése es un tema significativo para las personas. Tiene presentes las oportunidades para iniciar, apreciar, crear posibilidades, expandir, responder, reflexionar, distinguir y organizar.

En suma, en la entrevista tiene lugar una construcción dialógica del problema y las alternativas emergentes. Un profesional interesado en los procesos emergentes está atento al surgimiento de aquello que puede dar lugar a la construcción de nuevos escenarios y condiciones de vida, respetando el marco especificado por los participantes para la consulta.

La escucha, la voz, el tono, la expresión, son constitutivos de aquello que comprendemos y decimos. El terapeuta está atento a las diversas voces y diálogos presentes – los suyos y los de los consultantes–, al momento y a las circunstancias que acompañan al relato, a la evocación de otros diálogos y a lo emergente.

La perspectiva generativa jerarquiza como uno de sus objetivos y tareas la creación contextualizada de esas nuevas posibilidades. Procede mediante la exploración de los nodos temáticos y de los enlaces que surgen en el diálogo o entre diálogos. La nueva construcción está siempre enraizada en la singularidad del proceso, y los nodos constituyen intersecciones constructivas que organizan caminos hacia significados y prácticas que serán convalidados paso a paso.

¿Cómo se organizan nodos, enlaces y tramas en el diálogo? Se construyen paso a paso. Surge un episodio, tema o comentario con posibilidad generativa, que alguno de los participantes registra como tal y lo introduce en la conversación. Cuando otro/s participante/s responden, habilitan la significación como posible y la utilizan en diferentes momentos, tejiendo enlaces con prácticas, experiencias, sentimientos o descripciones existentes o novedosas. En este intercambio un nodo con capacidad para nuclear alternativas de cambio, comienza a ser explorado por todos los participantes. Hay consenso y coordinación social. Esto da lugar a un trabajo de enlaces más sistemáticos y se expande. La creación de algo original a partir de lo elaborado, integrado, creado, aprendido o reciclado constituye la base de lo que podríamos llamar herramientas para un proceso emergente. El consenso y la coordinación son condiciones para explorar sus alcances y su implementación.

La perspectiva generativa invita a sostener una apertura hacia lo inesperado, lo diferente, las singularidades que no responden a los códigos con los que los participantes llegan al proceso de consulta, y a discernir o introducir diferencias que no se adecuan a la perspectiva o visión del mundo a la que adhieren de inicio.

Esta visión presupone que trabajar en la transformación de las posibilidades existentes en un sistema social, así como con su capacidad para desarrollar nuevas alternativas frente a situaciones cambiantes, requiere estar atentos a aquello que funciona bien, a la diversidad, la posibilidad y la creación de oportunidades (Fried Schnitman, 1995).

Cualidad generativa del diálogo: posibilidades emergentes en terapia y otras prácticas

Al trabajar con lo emergente, el proceso se focaliza en la manera en que se va creando un trazado (*plot*) o diseño alternativo. Este diseño alternativo es creado contextualmente, en la especificidad de cada proceso, siguiendo la exploración de nuevos nodos temáticos y enlaces posibles, que van tejiendo tramas alternativas. Esto abre un campo de estudio de transformaciones en las que se pueden discernir diferentes momentos, tipos y focos en el diálogo, redes abiertas, totalidades que se van tejiendo en el tiempo y que sintetizan novedosamente circunstancias heterogéneas, interacciones, resultados buscados o aleatorios en el marco de los objetivos y parámetros del proceso mismo que las personas pueden reconocer tanto desde la vivencia como desde la comprensión. Con preguntas generativas – una de las herramientas del enfoque– podemos promover procesos en los que se distingan estas diferencias.

La perspectiva generativa trabaja en el reconocimiento de estas transformaciones y su proyección a futuro en diferentes prácticas. Su foco en los procesos emergentes y las transformaciones es transversal. La diferencia entre prácticas está dada por las condiciones, propósitos y contextos del diálogo. *En la terapia se orienta a la recuperación y transformación del sí mismo, las relaciones y las circunstancias; hacia la promoción de diálogos más promisorios en la gestión de conflictos y crisis, al desarrollo organizacional y comunitario.* Nos detendremos en la terapia pero también incluiremos ejemplos de otras prácticas en las que tienen vigencia los aportes de esta perspectiva.

Diálogos y circuitos generativos

Hemos planteado que la perspectiva generativa privilegia las oportunidades emergentes singulares de cada proceso, y facilita a los participantes el desarrollo de habilidades para reconocerlas, investigarlas, implementarlas y aprender a partir de las mismas.

Un profesional interesado en procesos generativos adoptará una postura cercana a la investigación-acción para facilitar que los participantes construyan o reciclen –desde sus experiencias– recursos, perspectivas, formas de comprensión, solución y relación, testeen su potencial de implementación y ponderen los cambios hasta alcanzar un nivel aceptable. Para eso es importante estar atento a las perspectivas únicas y singulares que podrían iniciar ciclos.

Este tipo de procedimientos invita e incorpora a las personas como participantes proactivos e investigadores de la misma situación que se proponen transformar, como personas que pueden producir posibilidades inéditas en el diálogo. Es decir, como sujetos-agentes proactivos que utilizan su propias acciones y reflexiones para mejorar la comprensión y la coordinación mientras tienen lugar. Estos procesos incrementan la recuperación de poder (*empowerment*) y el reconocimiento de los participantes.

En este sentido, quienes participan en un proceso generativo –profesionales y consultantes– se convierten en autores creativos de cada proceso singular, focalizándose en las *actividades específicas que generan nuevas posibilidades*. El profesional y los participantes atentos a los episodios puntuales –microprácticas y microdiálogos– pueden trabajarlos como oportunidades a ser desarrolladas; no sólo como datos o ilustraciones de temas más comprensivos, sino también como puntos de partida o plataformas, como instancias apropiadas de indagación para nuevos enlaces.

Esta capacidad generativa del diálogo ofrece posibilidades no anticipadas ni pensadas, transforma potencialidades en nuevas realidades existenciales y acerca la experiencia de resolución de desafíos, problemas y conflictos al carácter abierto y siempre incompleto del aprendizaje y la creatividad.

Cómo proceder generativamente

La transformación de posibilidades en acciones efectivas se construye de manera progresiva, área por área, a medida que se exploran las posibilidades y condiciones de factibilidad. Reflexionar en acción sobre esta progresión permite identificar un conjunto de saberes novedosos y de saberes sobre saberes.

Encontrar un sentido de dirección, *saber qué hacer*, es tan importante como *saber cómo hacer* –cómo vincular acciones específicas con el contexto y las posibilidades– cuando las personas necesitan centrarse en acciones específicas para relacionar el contexto con las posibilidades. La capacidad de *saber expresarse* y comprenderse adecuadamente permite dirimir las posibilidades. *Saber posicionarse* en las diferentes dimensiones del proceso –saber de sí en contexto–, se acompaña del *saber emocional* que ofrece un sensor para evitar los trayectos minados y elegir los que ofrecen oportunidades. El *saber relacional* facilita la construcción de lo común frente a las necesidades, más allá de las diferencias. *Saber reconocer recursos, buenos desempeños y potencialidades a futuro*, abre espacios y posibilidades, organiza prioridades y facilita la implementación (Fried Schnitman y Schnitman, 2000a-b).

Aprehender/se en el acto de construir estos saberes y acciones novedosas, y los saberes que de ellos emergen, implica aprender a trabajar con los procesos formativos de nuevos mundos personales y sociales. Utilizarlos conforma un sistema que aprende; incorporarlos como conocimiento acerca de la comunicación y los procesos sociales para construir la posibilidad de trabajar con procesos emergentes, los transforma en un sistema generativo.

En este sentido, en un proceso se construyen innovaciones importantes que organizan la posibilidad de nuevas coordinaciones y especifican qué resulta adecuado para los participantes. Es particularmente importante detectar posibilidades para desarrollar matrices de significado compartidas –porque proveen un organizador, un contexto que prefigura cómo entender o actuar, “una visión compartida”, qué es esperable. Los profesionales son parte de un andamiaje que sostiene el proceso de transformación. Quienes participan de esos procesos necesitan adquirir habilidades generativas –invitar lo novedoso–, de reconocimiento y aprecio por los logros, de creación de condiciones de implementación, de ponderación de la productividad.

Un método que trabaje sobre los enlaces, que detecte las ligazones posibles, que permita aprender a aprender, es un principio central de la actividad constructiva que se apoya en la multiplicidad de voces, en la polifonía del diálogo como visión de las relaciones humanas.

Momentos y tipos de diálogo

Distinguiremos diferentes momentos de interacción dialógica y tipos de diálogo que contribuyen a un proceso generativo.

Participamos en **diálogos que crean contexto** y nos permiten construir las condiciones para el proceso y especificar sus características: quiénes participan, su propósito, qué tipo de procesos y procedimientos tienen lugar, los temas y su desarrollo. Los **diálogos o momentos generativos** nos focalizan en la construcción de nuevas posibilidades durante el proceso, generan temas significativos, recuperan recursos, visualizan el futuro, promueven involucramiento y acciones participativas. Los **diálogos apreciativos** tienen lugar en los momentos en que recuperamos diferentes aspectos positivos de la vida de las personas. También reconocemos las oportunidades que nos permiten crear condiciones y contextos adecuados de implementación de las nuevas posibilidades promoviendo su exploración a través de **diálogos posibilitadores**. Los **diálogos de distinción y organización** nos permiten ordenar el tiempo y la secuencia de acciones, las prioridades o necesidades, los contextos, etcétera. Cuando necesitamos ponderar si los procesos y relaciones avanzan adecuada y efectivamente en los temas en cuestión utilizamos una evaluación del proceso mediante **diálogos productivos**. Los procesos de aprendizaje a partir de la propia experiencia y el reconocimiento de formas novedosas de participación y comprensión que incrementan los recursos de las personas se dan a través de **momentos y diálogos reflexivos**. En medio de diferencias, contradicciones, imposibilidades y conflictos podemos encontrar síntesis inesperadas –opciones y perspectivas que los participantes pueden asumir como propias, aunque sostengan diferencias mediante los **diálogos mediadores y negociadores** (Deleuze, 1995). En los **diálogos de elaboración** trabajamos sobre el proceso mismo.

Es importante que tanto los participantes como el profesional puedan ubicar estos momentos para avanzar el proceso.

Ilustración de puntos de partida para un ciclo generativo en un diálogo de facilitación comunitaria. Preguntas generativas, matriz generativa y afrontamiento

En un seminario de una maestría en Gestión de Conflictos⁴ solicité a los participantes que presentaran un caso que hubiera tenido una novedosa y sorpresiva resolución y lo revisaran desde una perspectiva generativa reconociendo los momentos de inicio de **ciclos generativos** y **enlaces** en los diálogos en los que hubieran participado.

Una maestranda refirió que en un proceso de mediación en un conflicto comunitario y cultural podía identificar tres momentos significativos que iniciaban ciclos y una trama generativos. Se trataba de una comunidad originaria que experimentaba fuertes conflictos entre hombres y mujeres por diferencias en temas vinculados con la posición de poder y responsabilidad. Los hombres eran responsables por los asuntos de la comunidad y las mujeres deseaban participar en la toma de decisiones y obtener posiciones en la red organizacional de la comunidad. Las diferencias se habían polarizado generando un enfrentamiento. Las mujeres habían organizado grupos de trabajo orientados a revisar sus roles. El diálogo estaba estancado y se encontraban en una situación de confrontación.

Con completo respeto por la cultura de la comunidad, la maestranda trabajó con ambos grupos por separado (hombres y mujeres). En un encuentro con los hombres, recuerda una pregunta suya como un momento muy significativo del diálogo que cambió el curso del proceso: ¿cómo imaginaban el futuro de sus hijas mujeres y cómo les gustaría que fuera? [Su

⁴ Maestría Latinoamericana en Mediación. Institut Universitaire Kurt Bösch, 2009.

pregunta inicia un ciclo generativo y la posibilidad de construir un futuro deseado.] A partir de esta pregunta se suscitaron procesos de reflexión novedosos en el grupo de hombres que reconocieron aspectos que no habían considerado en su comprensión previa de la situación: si las mujeres eran buenas para la administración y la toma de decisiones en el hogar, también podrían utilizar esas habilidades para aplicarlas en temas públicos. [Los hombres expandieron su visión sobre las mujeres y la distribución de roles. Construyeron una matriz generativa acerca de las capacidades de las mujeres y las relaciones en la esfera comunal que les permitió coordinar con la perspectiva que sostenían las mujeres. Se inició un ciclo de redistribución de competencias, roles, responsabilidades e identidades, que promovió innovaciones efectivas para toda la comunidad. Los hombres encontraron, a través de una revisión de su conocimiento implícito, esta visión novedosa acerca de las habilidades de las mujeres.]

La profesional recuerda como otro momento significativo del proceso otra pregunta que formuló: ¿Recuerdan que hasta los 50's, todos los nativos en Bolivia, sin importar el género, no eran considerados ciudadanos? *[Promovió otro nodo y nexos entre dos temas significativos: derechos de las mujeres y de los ciudadanos. Ella vinculó y reafirmó el proceso de transformación en curso, y reconoció los avances para la comunidad.]* La deliberación continuó y los hombres encontraron una nueva perspectiva que habilitaba transformaciones comunitarias, relacionales y de identidad importantes que cambiaron su posición inicial: ellos concluyeron que era posible y apoyaron la participación de las mujeres y la toma de decisiones en la red de la comunidad. Los grupos de mujeres cambiaron espontáneamente su actitud confrontativa. La redistribución de roles fue posible en la comunidad y en la ciudad misma. Hombres y mujeres elaboraron una nueva **matriz generativa** que les permitió crear nuevos significados, valores, perspectivas, acciones y coordinar sus diferencias. **Revisaron supuestos, sistemas explicativos y acciones que permitieron conformar un marco común.** Como parte de este proceso las mujeres llegaron a ser parte del Consejo de la Ciudad, superando sus expectativas iniciales. Ciertamente, en algunos casos participaron más mujeres que hombres en los cuerpos de toma de decisiones. Ésta fue una transformación ciudadana, más allá de lo inicial.

Tiempo después la maestranda fue convocada a una ceremonia tribal en la cual las mujeres la vistieron y peinaron según las costumbres de ese pueblo originario. Fue invitada a sentarse en el frente, en el espacio asignado a las deliberaciones. Recuerda el ritual de cierre con gran emoción. La incorporaron como miembro de esta nueva comunidad que había contribuido a consolidar. Éstos son momentos de un diálogo en curso, pero ayudan a ganar una perspectiva sobre la importancia de reconocer en el momento las oportunidades para facilitar la incorporación del otro y la habilitación que el otro otorga a una propuesta o iniciativa. *[Revisando los hechos, ella y la comunidad completaron un circuito generativo que se efectivizó en transformaciones que pueden identificarse como tales, y eventualmente expandirse. Este ejemplo ilustra los conceptos de ciclo, indagación, matriz generativa y ponderación de la productividad del proceso. La productividad del diálogo en la gestión de este conflicto se caracterizó por la promoción de un diálogo más promisorio que el enfrentamiento, la participación, el reconocimiento y la inclusión recíproca, el manejo de las diferencias, la confluencia en acciones conjuntas, el pasaje hacia una nueva visión de la comunidad, la construcción de nuevos valores y realidades, la restitución de la confianza compartida y la instalación de una lógica de posibilidad de una innovación.]*

Condiciones que encuadran un proceso generativo

La perspectiva generativa considera al diálogo como un proceso gradual de creación de posibilidades (relaciones, perspectivas, competencias, etcétera) entre personas o grupos mediante el diálogo, la reflexión y el aprendizaje. Se apoya en lo que los consultantes refieren como problema para iniciar un proceso; a partir de la manera de comprender el problema se construyen los supuestos, los sistemas explicativos y las acciones alternativas que conformarán el marco desde el cual consultantes y profesionales trabajarán conjuntamente.

El diálogo generativo necesita de un marco que se genera en el proceso: un *dominio* –de qué trata–, un *propósito* –qué objetivo lo anima–, un *contexto* –en qué situación y quiénes participan–, *participantes* –quiénes están involucrados–, la facilitación de *emociones* capaces de sostener el proceso, es *específico* –reconoce la singularidad de la situación y los participantes–, la creación de *relaciones interpersonales* de confianza y conectividad, la recuperación y construcción de *recursos, posibilidades y escenarios novedosos*, la creación de *matrices generativas* de nuevos significados, identidades y relaciones emergentes que permitan construir nuevas perspectivas y crear una convergencia de propósitos, la consideración del *tiempo y el proceso*. Es decir, construye el marco y, al mismo tiempo, atiende a lo novedoso que se genera en el proceso.

Indagación generativa y diálogo transformativo

Desarrollé la indagación generativa como un conjunto de lineamientos teóricos y prácticos, pero también un posicionamiento de los participantes para facilitar la emergencia de posibilidades en un proceso de diálogo (Fried Schnitman, 2008a-b).

Las preguntas generativas, utilizadas para explorar la construcción y el reconocimiento de recursos, expanden las habilidades de los participantes para reconocer qué han hecho bien, los recursos disponibles –implícitos o explícitos– y las nuevas posibilidades. Se utilizan en procesos dialógicos para promover innovaciones y expandir el conocimiento y las posibilidades. Las preguntas promueven experimentación, descubrimiento, aprendizaje y comunicación efectiva. Mediante la indagación generativa somos capaces de movernos hacia una expansión de nuestros recursos; una nueva matriz de significado y prácticas; la recuperación y el enriquecimiento organizacional, relacional y personal, diálogos más promisorios, así como la innovación y el cambio.

Las preguntas generativas tienen muchos propósitos y pueden ser utilizadas en una variedad de situaciones. No constituyen un interrogatorio estructurado; las preguntas que se proponen en una consulta están informadas por la conversación, son “a medida” y adecuadas para la conversación, la historia y el lenguaje del/de los consultantes. Entre los propósitos podemos incluir la construcción del contexto, el problema y las soluciones posibles, la facilitación y el reconocimiento de posibilidades generativas, la expansión de las habilidades de los participantes para reconocer lo novedoso, una invitación a que identifiquen y reflexionen acerca de los ciclos generativos y formulen con cierta claridad quiénes son y qué esperan como sujetos-agentes proactivos. Estas preguntas ayudan a identificar posibilidades para nuevas acciones.

También empleo un rango de preguntas generativas para identificar el conocimiento implícito. En la medida en que los participantes reconocen qué saben y qué no saben acerca del problema, las diferencias y/o las posibles soluciones, pueden crear plataformas para el cambio. Por ejemplo, saber cómo es típicamente un conocimiento que está implícito en una acción; sabemos hacer sin pensar acerca del conocimiento implícito. Este conocimiento implícito puede hacerse explícito incorporando descripciones y reflexiones sobre una acción dada.

El proceso generativo en movimiento

En la indagación generativa los participantes producen nuevas conexiones y comprensiones en el diálogo, incrementando su capacidad para identificar lo novedoso, explorando qué saben de una manera diferente a como lo hubieran hecho previamente. A menudo, los participantes pueden reconocer y describir los pasos que los condujeron al resultado en esta exploración, vinculándolos a opciones, elecciones y una diversidad de posibilidades. La relación entre acciones y descripciones es de particular interés. Cuando las personas reflexionan sobre sus acciones describiéndolas, este proceso abre nuevas posibilidades porque les visibiliza las implicaciones de las acciones. En este enfoque un terapeuta puede proponer temas nuevos que se inician si el consultante responde aceptándolos. En todo comentario del terapeuta hay una cuota de novedad. Seikkula (2010) señala que aun cuando el terapeuta repita algo dicho por el consultante, al hacerlo con una voz y una entonación diferentes, está diciendo algo diferente. Cuando el consultante escucha la repetición relaciona lo dicho con lo escuchado de manera novedosa, con su participación abre nuevos escenarios en el diálogo. Como señala Bavelas (2003) sólo podemos elegir cómo intervinimos, no podemos no intervenir.

La comparación de las similitudes y las diferencias entre acciones, descripciones, experiencias, resultados y contextos, revela una suerte de diseño que da cuenta de las acciones y el conocimiento adquirido. Es un punto de llegada más que un punto de partida en la medida en que se construye durante el proceso.

La capacidad de promover enlaces productivos y nuevas síntesis, y la elaboración reflexiva y prospectiva del proceso en movimiento permite identificar las transformaciones en el tiempo.

La indagación generativa requiere que los participantes procedan con rigor permaneciendo abiertos a toda evidencia, incluso las de fracaso. Los efectos inesperados, no intencionales, tanto como la refutación y la resistencia también proveen información valiosa para orientar el proceso. El profesional necesita reflexionar, encontrar nuevas maneras de comprender la situación y recrear las condiciones para el diálogo.

En el transcurso de un proceso generativo, cuando los participantes indagan activamente, realizan experimentación exploratoria. Involucra la formulación y testeo de hipótesis y procedimientos en acción. La indagación activa implica un proceso transformativo y de aprendizaje en una situación específica. La indagación generativa no sólo puede estar activa durante el proceso, los participantes también pueden utilizarla una vez que éste ha sido completado. Toda vez que tiene lugar un proceso de indagación generativa lo que se aprende sobre nuevas posibilidades y expresiones del sí mismo en relación, incide sobre las acciones posteriores.

Aprendemos a reconocer y distinguir lo novedoso y las diferencias, y al hacerlo aprendemos a indagar a posteriori acerca de estos momentos con el propósito de incrementar nuestros recursos –como lo ilustran los ejemplos.

Los procesos que se recorren –tanto en terapia como en diversas prácticas– dependen de movimientos previos y de proyecciones hacia posibilidades futuras. La relación con la situación es siempre dialógica, transaccional y transformativa: aquello que tratamos de comprender es al mismo tiempo lo que estamos construyendo o transformando, y comprendemos la situación precisamente en la medida en que intentamos transformarla. Esto da lugar a un proceso de investigación en acción y a la adquisición de nuevos conocimientos.

Proceso terapéutico generativo: refundación de la familia que desean construir y transformaciones relacionales y personales

Este ejemplo ilustra algunos momentos de un proceso en el que los consultantes van constituyendo perspectivas de sí mismos y de sus relaciones, los significados, valores y afectos que les permiten avanzar hacia la construcción de la familia que desean. En este proceso revisaron las historias compartidas y personales para tejer la nueva trama familiar. Así vemos surgir nuevas maneras de ser personas, padres y familia.

Raúl y Patricia consultan porque tienen dificultades para manejarse con su hija Daniela de dos años y medio. Ambos han tenido tratamientos terapéuticos individuales. Cuentan que tiene otro hijo, Miguel, de un año. Proviene de un país limítrofe, el traslado fue hace casi un año por cuestiones laborales, decidido de común acuerdo. La familia pasó por situaciones estresantes por el cambio de país: Dani sintió el desarraigo, Patricia está sobrecargada con dos niños pequeños, el padre de Raúl tuvo un ACV y Raúl además de sus responsabilidades laborales se ocupa de su familia de origen y sus ausencias por viajes frecuentes sobrecargan a Patricia. La pareja y la familia son proyectos importantes para ambos. Dicen: no sentimos ni vemos que tengamos una mala relación de pareja, ahí nunca hemos tenido problema, pero sí como familia nos cuesta mucho, Dani es inquieta, difícil y persistente. Patricia cuenta que en el último mes se encontró reaccionando con una violencia que la preocupa, en otras ocasiones había sentido furia que pudo contener, pero en ésta se siente culpable de no haber podido hacerlo. La invito a describir lo ocurrido. Cuentan que Dani demanda atención permanente y sólo de la madre; no acepta que el padre u otra persona la reemplacen. Si no duerme la siesta a partir de las 17:00 llora y demanda incansablemente y sólo se calma con la madre. Raúl justifica la palmada de Patricia aduciendo que a cualquiera le hubiera pasado lo mismo en esa situación. Sin embargo, Patricia responde que el problema es que no saben llevar una conducta parental.

Acompañé este relato y les pregunto cómo es la vida familiar. Reflexionan y contestan que Patricia por decisión propia está dedicada a los hijos, Raúl regresa de su trabajo para verlos antes de que se duerman; en el tiempo familiar él espera tener tiempo para sí mismo, Patricia espera mayor presencia en la familia. Prefieren no delegar en terceros la atención de los niños. Tratan de establecer rutinas, no hay muchas reglas ni son estrictos en cumplirlas todas. Raúl expresa su inquietud por el comportamiento de Dani, y más tarde se aclara que su preocupación se origina en que tiene un hermano con dificultades desde niño.

Coincidió en que se trata de una situación de sobrecarga familiar y necesidad de trabajar sobre los recursos de ellos como padres, pero sugiero una consulta con una terapeuta de niños. Acordamos un trabajo terapéutico que les permita llevar adelante una conducta parental con la que se sientan cómodos y les resulte adecuada. En el proceso de la terapia este propósito se transformó en una cuidada reflexión acerca de cómo quisieran que sea su familia –consolidarla de acuerdo a sus valores, a lo que consideran significativo y a formas de proceder coherentes, diferenciadas de sus familias de origen. Así especificamos el dominio inicial y las transformaciones subsiguientes del proceso terapéutico. Nunca olvidamos cuál fue el motivo inicial de consulta, pero lo transformamos.

Mientras continuamos los encuentros con la pareja la terapeuta de niños ve a Dani con su familia y concluye que la niña cumple con todos los parámetros evolutivos, es muy inteligente, es atenta y conectada, no se desborda y tiene recursos correspondientes a una nena por lo menos medio año mayor. También observa que los padres están demasiado pendientes y la madre particularmente disponible. Descarta ADD y otros problemas.

En diversas sesiones trabajamos sobre la calidad de la presencia y disponibilidad de ambos padres –incrementar la de Raúl de manera apropiada para él y promover un espacio personal para Patricia–, revisamos cómo procedían cuando Dani lloraba reclamando la

presencia y atención de Patricia durante la noche, establecimos rutinas de los niños con participación de Raúl, por ejemplo en la hora del baño y en los fines de semana. Establecimos el procedimiento de graficar en un almanaque para Dani los días que su papá estaba de viaje, para que pudiera tener un contexto más claro de presencia (esta tarea conjunta se sostuvo y se volvió un recurso, y la idea de recurso se instaló en la familia).

Hablamos del compromiso que ambos sienten como padres y sus diferentes necesidades como personas. Éstas son diferencias importantes que tienen que dirimir. Les encomendé la tarea de salir juntos para coordinar estas diferencias. Siguieron saliendo juntos una vez por semana luego de cada sesión para continuar este trabajo.

En una sesión posterior los padres relatan que lograron trabajar en equipo turnándose para atender a ambos niños –Dani lloraba y reclamaba a la madre–, hasta que en un momento Patricia no pudo más y pidió a Raúl que se hiciera cargo. Raúl acunó a Dani una hora hasta que se durmió.

Conversamos sobre la nueva capacidad de la familia de trabajar en equipo, la de Raúl de hacerse cargo de una crisis de su hija calmándola, la de Patricia de escuchar su propio límite y pedir relevo, la de Dani de conectarse con su papá y sobre la necesidad de ser capaces de manejar una situación para que no los sobrepase hasta que no puedan controlarse.

Trabajamos esto como un episodio novedoso, algunas preguntas generativas que formulé fueron éstas: ¿cómo pudieron hacerlo? ¿qué fue novedoso? ¿qué les permitió colaborar? ¿qué hizo cada uno diferente? ¿podrán repetirlo? ¿cómo fue la experiencia? ¿qué oportunidades les abrió poder hacer esto?

Un mes después de iniciado el tratamiento Patricia abre una sesión diciendo que creía que debería compartir conmigo aspectos de la vida con su familia de origen. Fui objeto de violencia física por parte de mi hermano, dice, y relata sus experiencias. Le pregunto ¿qué sucedió, dónde estaban tus padres, quién te cuidaba? Patricia responde que esta situación era consentida por el padre y tolerada por la impotencia de la madre y por ella misma que pensaba que así protegía a su madre, sus hermanas y la unión familiar. Le pregunto si ha trabajado este tema en su terapia individual y responde que extensamente. Pregunto cómo pudo revertir la situación y relata que un día, cuando tenía 17 años, decidió que no lo toleraba más. Reunió a sus padres y su hermano, y les dijo que si la violencia volvía a repetirse lo mataba. La violencia física cesó pero no la intrusión en su vida. Le pregunto qué aprendió con esta situación: que era posible poner límites, responde. Sin embargo, reflexiono preguntando, persiste la huella. Patricia asiente y elaboramos que aún sostiene situaciones que no desea con su familia de origen, se pospone a sí misma y se demora en reaccionar. Relacionamos esta situación con la actual para pensar acerca de los cambios que necesita hacer consigo misma, con su familia de origen y con su familia nuclear. Conversamos acerca del impacto de la decisión de posponerse a sí misma y la importancia de recomponer su capacidad de reconocerse en sus necesidades y derechos, registrar y validar los límites, y responder a tiempo. Estos temas se sostuvieron como tareas personales a lo largo del tratamiento.

En encuentros posteriores Raúl habla acerca de su familia de origen. Relata que tiene un hermano con serios problemas psiquiátricos desde su niñez, que concentró la atención de sus padres. El padre se dedicó toda la vida a su hermano que fue y sigue siendo muy problemático. Desde el ACV del padre, Raúl recibe demandas muy fuertes de su familia de origen que mantiene intacta la dinámica que ha sostenido por largo tiempo y en la que el padre termina resolviendo los graves conflictos en que se involucra el hermano; ahora la familia recurre a él. Raúl, aun viviendo en otro país, concurre a hacerse cargo de su padre y la administración económica y familiar, al principio en los mismos términos en que lo hacía su padre, pero intentando transformar el cuidado del hermano hacia una situación más organizada y responsable. Esto implica viajes regulares frecuentes e infinitas llamadas telefónicas. Raúl siente mucha pena, está agobiado y frustrado.

Lo invito a reflexionar sobre cómo organizar una administración de su familia de origen que lo libere de las urgencias cotidianas y le deje disponibilidad afectiva para la relación con su papá. Surge una manera de hacerlo que luego de un tiempo logra implementar con éxito relativo. Logra delegar la gestión cotidiana y la administración en un tercero, pero cuando reaparecen los problemas del hermano retorna la dinámica familiar en la que el padre lo rescata. En ese momento Raúl tuvo que decidir cómo se involucraba según sus propios criterios, y fue muy duro para él decir no a su padre. Raúl plantea que decir **no** ha sido un problema para él en lo laboral, familiar y personal; le cuesta poner límite a las demandas familiares aunque no quiera acceder a lo que le piden. Trabajamos sobre el reconocimiento de sus necesidades: poder decidir dónde y cuándo involucrarse, poder decir sí cuando le parece adecuado, en estos términos sostener su responsabilidad con la familia de origen, reafirmar su compromiso con su familia nuclear y su proyecto de vida. También trabajamos sobre la manera en que Raúl se hacía cargo de su familia de origen, las diferencias con su padre en relación con las dificultades con el hermano. A Raúl le resultaba muy difícil cambiar esta situación, así como también encontrar su propio lugar por cuanto la expectativa del padre afectaba su propia vida. Fue un proceso doloroso y difícil no responder a las expectativas de su padre hasta llegar a un punto en que pudo plantearle cuánto afectaba esta situación su propia vida personal y familiar. Este trabajo terapéutico resultó de enorme utilidad a Raúl para llevar adelante su vida personal, familiar y profesional, reconocer y asignar importancia a qué deseaba y qué le creaba malestar. La indagación que sostuvimos se focalizó en qué le volvía difícil no responder, cómo podría hacerlo de una manera coherente para él.

En ambos casos, trabajamos desde la pareja con los temas que presentaban y nos deslizamos hacia la revisión de la relación con las familias de origen en la medida en que las historias intersectaban con las de la pareja y la familia nuclear. A partir de un momento comenzamos a trabajar la idea de que ambos tenían vulnerabilidades y necesidades particulares por sus historias familiares y, al mismo tiempo, expresaban un compromiso con la idea de construir su propia familia de acuerdo a sus valores y criterios. Comenzamos una etapa que denominamos período fundacional de la familia de Raúl y Patricia. En este marco trabajamos con mucho compromiso numerosos temas puntuales en relación con la familia que deseaban y con qué les resultaba acorde con sus valores en la parentalidad que identifican como un estilo propio.

Ambos quieren que esta familia sea diferente. Cada uno necesita distinguir la demanda y el dolor histórico en sus familias de origen de su relación de pareja y familia actual.

El trabajo continuó en dirección a consolidar quiénes eran como pareja y familia, cómo ser padres, cómo sostener el vínculo con sus familias de origen y qué conversaciones necesitaban sostener con ellas.

Patricia comenta que cuando Dani nació ella era una ejecutiva con un horario laboral muy demandante y la abuela colaboró con el cuidado de la beba. Cuando la familia se trasladó a Argentina la abuela sugirió que dejara a Dani con ella porque no sabría cuidarla. Comparto con Patricia que escuchar ese comentario me genera asombro y le pregunto ¿quién te cuida como persona y como mamá?

Pregunto cómo se siente frente a ese comentario de su madre, cómo responder de una manera que incluya su propia perspectiva respecto de cómo se ve como mamá, qué quiere como mamá y qué tipo de familia quiere, y cómo podría ahora ser y responder diferente. Esta conversación inicia un proceso importante para constituir su propio lugar de madre y su familia. En esa oportunidad yo no me validé ante ella –dice– pero ahora no estoy dispuesta a recibir un comentario semejante.

Retomamos el tema de la parentalidad de otra manera, plantean: necesitamos tener claros nuestros criterios para luego establecer límites, nos dimos cuenta que no queremos promover que nuestros hijos no sean libres o se expresen. Proponen trabajar la diferencia

entre “dejar ser y dejar hacer”: es diferente negarle a un niño la posibilidad de ser pero es posible enseñarle y que aprenda habilidades que necesita desarrollar para hacer algo, entre otros temas.

Trabajamos sobre los límites: ¿Cuáles son los límites que ayudan a los niños a ubicarse y son recursos que necesitan para sus vidas, y cómo establecerlos? ¿En qué y cómo los ayudan a aprender a reconocer situaciones y comportamientos apropiados? Conversamos sobre los límites que son importantes para la convivencia, qué valores los guían, y sus responsabilidades como padres y las que los niños tienen que asumir, entre otros temas. Es importante que los niños nos vean unidos aun cuando tengamos diferencias. Esta manera de proceder devino un estilo en la familia.

Veo a la familia una vez al año, me cuentan: todo se acomodó y todo fluye, los chicos están muy bien. Poder decir no ayudó a Raúl en sus negociaciones laborales, hizo una brillante carrera. Recompuso la relación con su familia de origen de una manera particular: se reconectó con su padre a quien acompañó hasta su muerte. Contó con el apoyo de la familia de su padre para manejar situaciones muy difíciles. Los miembros de esta familia fueron un recurso para resolver diferentes problemas. Se trata de una familia judía sefaradí que conserva sus vínculos y brindó su solidaridad. Las mujeres realizan reuniones semanales de las cuales participa Patricia. De manera creativa constituyeron una sólida familia extendida que incluye a la familia paterna y su familia nuclear.

El reconocimiento creciente de sí misma llevó a Patricia a definir un estilo de vida para sí y su familia que le permite ejercer y disfrutar de una maternidad muy plena, y retomar su vida laboral preservando el placer y el cuidado de su familia. A lo largo del tiempo logró hablar con su padre, y más largamente con su hermano y su madre.

Proceso generativo y afrontamiento en diferentes contextos

Denominamos afrontamiento de crisis y conflictos al diseño e implementación de procedimientos necesarios para abordar adecuadamente las situaciones específicas de conflicto y crisis, con la aspiración de que resulten efectivos. El afrontamiento es una de las formas de coordinación social que requiere disposición de las personas a trabajar con otros. Implica que las personas puedan vincularse entre sí, escuchar lo que cada uno puede aportar, clarificar contextos y propósitos, poner el foco en los temas a resolver, expresarlos de manera adecuada y construir posibilidades que promuevan recursos para acciones específicas. Abarca la elaboración de supuestos y sistemas explicativos alternativos, la construcción de conversaciones productivas, la colaboración y la coordinación entre los involucrados, con un foco en la resolución del conflicto o crisis en curso. Ofrecemos dos ejemplos que vinculan proceso generativo y afrontamiento. El primero en el contexto de una pareja, el segundo en una consultoría empresaria.

Proceso generativo autogestionado⁵

Durante el seminario siempre estuvo presente un tema en mis pensamientos: las relaciones matrimoniales son un permanente conflicto. A pesar de mi trayectoria ejecutiva, no había situaciones que representaran un conflicto más significativo para mí que la crisis

⁵ Caso de aplicación del modelo presentado en el curso Gestión de crisis y conflictos, Magíster y Diploma en Psicología de las Organizaciones, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile, 2009.

matrimonial más grande que había tenido en mis 24 años de matrimonio. El diagnóstico hecho por nosotros mismos era que lo más probable era que nos separáramos, ya que estábamos muy distanciados y casi no podíamos conversar, en una crisis profunda con inculpación recíproca, enojo, resentimiento e intolerancia. Después del seminario propuse a mi marido que siguiéramos una metodología de afrontamiento de conflictos. Aunque es reacio a contar sus temas personales y se había negado a que interviniera un terapeuta de parejas, en este caso aceptó la proposición.

Federico (51 años) profesional, ejecutivo de una gran empresa, yo (49 años), profesional, trabajo como ejecutiva en empresas, y tenemos tres hijos (de 21, 19 y 16 años). A ambos nos ha ido muy bien profesionalmente, podemos considerarnos 'exitosos', pero como pareja afectábamos la coordinación de acciones comunes y desdibujábamos el nosotros cada vez más, sin posibilidad de sostener conversaciones.

Con un compromiso serio de parte de los dos comenzamos este trabajo identificando que estábamos frente una crisis y una posible separación, y que hasta el momento habíamos estado en un proceso de confrontación. Decidimos afrontar juntos esta situación utilizando el recurso de los diálogos generativos. Concordamos que para afrontar en forma adecuada este conflicto, la metodología será esencialmente de desarrollo de competencias transformativas e innovadoras, con utilización de preguntas generativas como intervención. En una primera etapa, nuestra intención es abrir espacios de conversación, identificar nuevas posibilidades de acción y reconocer nuestras capacidades individuales y en conjunto para un futuro posible.

Incluyo un resumen de las preguntas que fuimos generando en la instancia de diálogo inicial.

Crear un contexto adecuado ¿En qué situación nos encontramos? ¿Cuáles deberían ser nuestros desafíos? ¿Con qué recursos contamos para afrontar esto? ¿En qué vínculos nos podemos apoyar?

Qué y cómo facilitar emociones capaces de sostener el proceso ¿Qué emociones nos ayudarán a afrontar este proceso?

Creación de relaciones interpersonales de confianza y conectividad ¿Qué manera de conversar entre nosotros nos servirá para que este proceso resulte productivo?

Creación de matrices generativas ¿Qué nuevas posibilidades o soluciones podríamos considerar para enfrentar nuestro desafío? ¿Cómo podría participar cada uno para avanzar? ¿Cuáles serían los aspectos a trabajar? ¿Qué posibilidades nuevas no exploradas podrían ayudar? ¿Qué notamos de diferente en las propuestas que nos permitirían avanzar?

Manejo del tiempo ¿Cómo hemos manejado los tiempos?

Recuperación y construcción de recursos novedosos ¿Qué podemos rescatar de las cosas que hacemos bien?

Gestión del sí mismo ¿Qué puedo aportar de nuevo a esta relación que antes no haya hecho?

Gestión de la crisis ¿De qué manera iremos monitoreando la evolución de nuestra crisis?

Efectuaremos una segunda intervención, con preguntas y diálogos generativos que permitan acotar más en detalle algunos aspectos y evaluar cómo vamos. Nos tomaremos el próximo fin de semana, fuera de la ciudad. Esto ya es algo novedoso en nuestra relación.

Conclusiones. Con esta intervención sobre nuestra propia situación he pretendido afrontar una crisis que veíamos como crónica y terminal, y ahora vemos con un futuro posible. En estos momentos podemos hacer cosas que antes no eran posibles porque la relación estaba rota, en confrontación. Estamos trabajando fuerte en nuestra comunicación y seguiremos haciéndolo. Entendemos que juntos necesitamos trabajar sobre nosotros mismos.

Desde que empezamos a trabajar con esta metodología, puedo apreciar algunos cambios en nuestra manera de conversar, que nos posibilitaron: diseñar un curso de acción

que vamos a evaluar, construir acuerdos, hacer cosas distintas y novedosas para nosotros, acordamos reinventar nuestra relación con nuevos significados, operar con una lógica de lo posible, rescatar aquello que nos ha servido.

Como conclusión mayor de este proceso –que claramente no es estático sino dinámico– he podido ver que lo que está a la base de todo son las conversaciones que podamos generar, en la medida que éstas se den con una disposición de escucha efectiva hacia lo que el otro dice, de reflexión y flexibilidad hacia las posiciones diferentes, rescatando las acciones positivas del otro, con la emoción de la esperanza. A pesar del problema o la verdad desnuda es posible un futuro generando nuevas posibilidades, sin olvidar que esto se construye con el otro, con una mirada apreciativa y en base al diálogo.

En esta pareja hubo un compromiso deliberado de construir un campo generativo en la relación. Reformularon los problemas en un marco transformativo y promovieron activamente posibilidades para sí mismos. Se transformó la matriz generativa: de una pareja en confrontación camino a separarse, avanzaron hacia una pareja dispuesta a trabajar colaborativamente en sus diferencias, construyendo consensos, revisando diferencias, enfrentando lo necesario. Dos años después siguen juntos y trabajando, con muchos logros y algunos altibajos.

Consultoría: Resolución de un problema organizacional, desarrollo de nuevos recursos, diálogo y matriz generativa en equipo de trabajo⁶

Esta situación se da en la **Gerencia de Administración y Finanzas** (desde ahora GAF) de una empresa multinacional con sede en Chile que ha crecido un 300% en el último año y medio y proyecta triplicar nuevamente sus ventas en el próximo año y medio. Este crecimiento se explica por el ingreso al mercado masivo de las telecomunicaciones del que hasta hace dos años no participaba. El conflicto se origina en la lentitud de adecuación de GAF a los nuevos requerimientos en términos de procesos y sistemas para realizar los suministros de equipo y los pagos a proveedores externos. Los proveedores externos (subcontratistas) representan más del 70% de la fuerza laboral de la compañía. La semana anterior el conflicto original se incrementó transformándose en una crisis. Uno de los subcontratistas cayó en insolvencia por no recibir los pagos a tiempo; los trabajadores de ese subcontratista se manifestaron, quemaron neumáticos en el frontis de la empresa y exigieron los sueldos adeudados. Las relaciones entre GAF y las gerencias de negocios se encontraban en un punto crítico y de quiebre; los otros gerentes señalaban que GAF constituía un obstáculo para el logro de los objetivos de la organización: “estamos enfocados en lograr nuestro gran objetivo del año.... a pesar de GAF”.

De GAF dependían seis gerentes de unidades –logística, control y presupuesto, facturación, etcétera– que no trabajaban como equipo, pero cada uno había sido exitoso en la gestión técnica de su área. El desafío de la cadena de suministros y el proceso de pago, obligó a los gerentes a trabajar entre ellos y con otras áreas de la empresa. GAF se acercó a nosotros –los consultores– para pedir ayuda porque estaba absolutamente desorientado, reconocía a su gente como “profesionalmente muy competente, pero por alguna razón no logran trabajar en equipo”. Las emociones que percibimos en él fueron el miedo y la frustración, principalmente. Al entrevistar a los gerentes del área notamos que la desconfianza, las conversaciones pendientes, la desesperanza y victimización frente a todo lo que ocurría era

⁶ Caso de aplicación del modelo presentado en el curso Gestión de crisis y conflictos, Magíster y Diploma en Psicología de las Organizaciones, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile, 2009.

transversal a todos ellos. La ausencia de una mirada integradora de las demás áreas fue para nosotros evidente y todo el tiempo estuvieron presentes conversaciones desprestigiando a su jefe y compañeros de equipo. La polarización de las miradas estaba el máximo. Cada gerente de unidad estaba centrado en su propio objetivo al que consideraba lo único significativo; la eventual falla de otra persona del equipo no le importaba. No existía coordinación de acciones, la capacidad de escucha estaba reducida al mínimo y todos buscaban imponer su propio mundo explicativo.

Nuestra intervención como consultores se orientó a evitar una profundización de la crisis y enfocarlos hacia un **afrontamiento** de la misma. Para ello diseñamos un encuentro fuera de las oficinas, en un lugar agradable, con el propósito de conversar centralmente acerca de aquello que los unía y cuáles eran sus focos comunes, para que pudieran reencontrar y construir un nuevo **“nosotros”**. Iniciamos el encuentro escuchando sus expectativas personales y generando una conversación que los invitó a proponer los cuatro focos que deseaban lograr en ese encuentro. En el proceso fuimos mostrándoles qué diálogos generaban posibilidades de nuevas coordinaciones entre las distintas gerencias y cuáles los separaban. Nuestra segunda acción en ese encuentro fue mostrar el nuevo escenario que se les presentaba como organización. La empresa de 2007 –en la cual cada uno había realizado excelentes aportes– hoy requería algo diferente y los desafiaba a trabajar coordinadamente y como equipo. Juntos logramos diseñar nuevos escenarios adecuados a los desafíos de ese momento. Hablamos de las emociones que les habitaban en esos momentos y cuáles habían estado presentes en momentos que percibían como exitosos. La conversación derivó hacia aquello que podía constituir un verdadero desafío de equipo, por el cual cada uno estaría dispuesto a jugársela. Así surgió un gran propósito y una **incipiente matriz generativa**: “trabajar con excelencia en el área de administración y finanzas, y ser reconocidos así al interior de la organización”. A continuación se trasladó ese propósito a acciones cotidianas que pudieran tornarse tangibles. Finalmente la conversación se enfocó en que el equipo expresara su reconocimiento a cada uno de sus integrantes –qué hace bien, sus talentos y aportes. Hubo importantes transformaciones que marcaron un pasaje hacia el incremento de la coordinación, procesos de afrontamiento y la construcción de una identidad grupal y de sí mismos. Trabajaron en la creación de lo común a partir del reconocimiento recíproco de aquello que los une y construyeron una matriz generativa de propósitos, contextos, relaciones e identidad.

En una segunda etapa nuestro objetivo fue participar observando las reuniones de equipos para mostrarles cuáles de sus diálogos eran generativos y cuáles caían en dinámicas que tendían a polarizarlos. La idea fue que reconocieran los recursos propios y los del equipo, y adquirieran la habilidad de preguntarse generativamente sobre sus circunstancias.

Espansión de contextos de vida⁷

Los padres consultan porque Cami es una niña de 6 años que desde bebé conserva el hábito de succión de su dedo pulgar, diurno y nocturno. El pediatra y el especialista en cirugía odontomaxilar, advierten que se están produciendo deformaciones que es necesario corregir.

Primera entrevista: Cami es pequeña, menuda, muy bonita, con cabellos rubios ensortijados. Me mira hostil y fijamente, sus grandes ojos celestes vigilan asomando desde la pantalla que interpone con su mano y con el dedo pulgar (hasta la última falange) en su boca.

Escucho el minucioso relato de los padres acerca de todos los intentos y fracasos por cambiar este hábito. Cami, imperturbable, sigue mirándome fijamente. Le propongo que haga

⁷ La terapeuta es la Lic. María Elena Gandolla de Czertok (Fried Schnitman y Gandolla de Czertok, 2010).

algún dibujo. Entre todos los materiales ofrecidos y a la vista (diferentes tipos de hojas y lápices de colores) elige un cuaderno formato escolar y con una lapicera dibuja rápidamente una cara del tamaño de la hoja, desproporcionada, con boca y dientes torcidos. Le agradezco el dibujo y les digo con énfasis y mirando a Cami: “¡Les propongo que entre todos. Todos!, papá, mamá, tu hermanita, vos y también yo, ¡Busquemos, busquemos! mucho y sin apuro hasta que encontremos algo, que te guste más que jugar con el dedo en tu boca”. [La terapeuta responde a los temas de la primera entrevista creando un contexto que incluye una búsqueda colaborativa familiar de nuevos recursos, y una expansión de intereses y contextos de vida y, al hacerlo, agrega nuevos temas reformulando el motivo de consulta.]

Entrevistas siguientes. Más allá de las palabras es importante todo aquello que nos permite advenir a la certeza de estar íntimamente comunicados en una relación terapéutica. La conversación se construye, crece y se diversifica en tanto estemos atentos a las respuestas del consultante, en este caso una niña y su familia, a sus señales de aceptación, comprensión o rechazo, y se desvanece sin su colaboración. [En este marco, la relación terapéutica es siempre recíproca, tiene comprensión activa y anticipatoria, los participantes se dirigen y responden a otro de manera personalizada, la autoría del proceso y su devenir es compartido por ambas. En este abordaje colaborativo y generativo, la terapeuta no sólo está atenta para recuperar lo aportado por Camila sino que también contribuye con su propia creatividad enriqueciendo las posibilidades del diálogo.]

Nos vimos una vez por semana durante ocho meses. Daré algunos ejemplos del tipo de procesos que tuvieron lugar:

Cuentos ilustrados: creando colaborativamente. Cami llega seria, me mira con curiosidad. La invito “vamos a ver, qué podemos hacer o inventar para hacer juntas... Vos sabés dibujar, podríamos hacer cuentos ilustrados con tus dibujos, ¿qué te parece? vos hacés el dibujo y entre las dos inventamos la historia. Por ahora las escribo yo hasta que aprendas a escribir y las firmamos las dos”. Así empezó la secuencia de dibujar, pensar historias y escribirlas. Todas con una estructura parecida. Cami dibujaba y yo le hacía preguntas y proponía alternativas hasta que acordábamos que estaba bien y se podía escribir.

Cami sostiene el interés en seguir dibujando e inventando historias que llamamos “cuentos ilustrados” como los libros para niños que ella tenía en su casa. Ella dibujaba libremente y a partir del dibujo –colaborativamente, entremezclando palabras e ideas– se iba construyendo el relato, que luego yo escribía; lo leía en voz alta y firmábamos las dos porque éramos “¡las autoras!” Sus primeros dibujos, así como las propuestas para construir la historia, eran simples, esquemáticos; progresivamente se fueron ampliando con más personajes y situaciones más variadas y complejas, inesperadas, divertidas, mágicas. Veamos un ejemplo específico de esta forma de diálogo que acompañaba la construcción del cuento ilustrado que se creaba cada vez:

Mariel: ¡Qué lindo vestido le dibujaste hoy a esa nena. Parece que está contenta, ¿adónde va? ¿Qué hace en el parque?

Cami: Va a correr y jugar.

M.: ¡Ahí viene corriendo un perrito!, se acerca y quiere jugar con ella.

C.: Sí, es chiquito, blanco y travieso.

M.: ¡Ahora llega corriendo un nene! lo estaba buscando, asustado porque no lo veía, y se quedan jugando los tres juntos. ¿Mañana se vuelven a encontrar?

Y así seguían las historias, tratando de generar en Cami la capacidad de ensoñación y acción conectada con el mundo, progresivamente más libre y adquiriendo nuevos recursos. Esta actividad creativa y lúdica amplía el mundo de Cami.

Indagación interesada en experiencias de vida. En una sesión le pregunto: “¿Cómo hacés en la escuela con tus compañeros cuando querés *chupar* tu dedo? Te pueden hacer burla”. Rápidamente sonriendo y extendiendo hacia mí sus brazos respondió: “¡No te

preocupes! Mirá cómo hago”. Ocultó su rostro envolviéndolo con un brazo y por debajo, con el otro, acercó el dedo a su boca.

Aperturas iniciadas por la terapeuta. Más adelante le pregunté si ella había visto que muchos chicos llevan unos “alambrecitos” en los dientes para que les crezcan bien alineados o se les enderecen si están torcidos. Asintió con un gesto, y siguió dibujando. Le propuse probar para ver si a ella también le servían. Aceptó. Hablé con una odontopediatra, explicándole la resistencia de Cami a dejar su hábito. Acordamos que le haría una prótesis de corrección muy liviana, indolora y por sobre todo que no resultara un obstáculo, una interferencia, para su hábito. Lo más importante era que se sintiera cómoda y no engañada. No hacerle “trampa”. Todo resultó muy bien y entabló una cariñosa relación con la odontóloga. Dibujó la escena de la consulta con lujo de detalles, el consultorio, la odontóloga –rubia y con pecas en las mejillas–, ella pequeña en la camilla. Sin palabras dice todo.

Poco después, inesperadamente como lo hacen los niños me dijo: “Sabés, de día, ya me olvidé... pero de noche dormida no me doy cuenta... ¿Qué te parece si me atan las manos?” Respondí: “A ver, pensemos todo lo que se puede hacer y probás. ¿Qué te parece usar unos guantes gordos y feos? Probá y si querés me contás”.

Dominio de la conversación terapéutica. La propuesta “busquemos entre todos” quedó como un telón de fondo siempre presente, pero nunca mencionado. Nunca hice observaciones ni preguntas acerca de su hábito, ni aun en los momentos en que se ponía el dedo en la boca estando conmigo. No la miraba. Sólo en dos momentos abordé directamente el tema de su hábito, primero cuando le pregunté cómo eludiría el posible riesgo de ser burlada por sus compañeros en la escuela, y luego al proponerle una consulta odontológica. Cami tampoco hablaba conmigo del síntoma. Me sorprendió al tomar la iniciativa y plantearme su preocupación por abandonar el hábito inevitable mientras dormía. Hablamos de estrategias. Le sugerí probar el uso de guantes. No me contó –ni le pregunté– cómo lo había resuelto. El hábito se disolvió y el síntoma fue ganado por la vida.

Abordaje generativo-colaborativo. Cami creció, no fue necesaria la cirugía reparadora. Terminó el año escolar feliz, con muchos amigos y entusiasmada con las próximas vacaciones. Los cambios en los dibujos –tamaños, colores, detalles, perspectiva, personajes, etcétera– revelan y expresan una expansión en la percepción de sí misma, de sus recursos, experiencias de vida, nuevos intereses y vínculos sociales, proyectándose al futuro. Cada proceso terapéutico toma una forma singular que depende de los participantes, del problema, del momento evolutivo y los intereses del niño.

Enfoques generativos y expansión de contextos de vida

Los enfoques generativos utilizan los recursos de las personas y organizaciones, sus valores y habilidades para afrontar dificultades y/o desafíos e innovar. Ayudan a las personas, familias, comunidades y organizaciones a desplazarse desde una mirada centrada en los problemas hacia otra que atiende a la posibilidad, se aleja del déficit y trabaja con un marco positivo basado en los recursos, el aprendizaje y la creatividad.

La perspectiva generativa se basa en principios epistemológicos y teóricos que incluyen la construcción social del conocimiento, la inteligibilidad y el sentido. Trabaja con una lógica de la posibilidad –orden y desorden; eco-auto-organización y auto-eco-organización de los sistemas–, la complejidad –estrategia compleja; subjetividad y relaciones–, la dimensión creativa, una subjetividad proactiva, las identidades y recursos emergentes.

El enfoque generativo se centra en aquello que los participantes en una situación problemática o de conflicto puedan construir creando posibilidades inéditas, y en la exploración activa de las zonas de contacto y los enlaces como nuevos territorios en el

diálogo. Se focaliza en la capacidad del diálogo para construir intersecciones –entretejer o negociar un camino entre las múltiples opciones posibles– y para poner en circulación las nuevas posibilidades.

El trabajo con el potencial generativo del diálogo reconfigura el lugar de los participantes expandiendo el proceso desde una exploración centrada en el déficit hacia la creación de un campo de nuevas posibilidades.

Referencias bibliográficas

- Beavin Bavelas, J., McGee, D., Phillips, B, y Routhledge, R. (2003). Microanálisis de la comunicación en psicoterapia. *Sistemas Familiares*, 19 (1-2), 23-41.
- Bohm, D. (1996) (Lee Nichol, Comp.), *On Dialogue*. Londres-Nueva York: Routledge.
- Deleuze, G. (1995), *Negotiations. 1972-1990*. Nueva York: Columbia University Press. Trad. Martin Joughin. (Trabajo original publicado en 1990.)
- Fried Schnitman, D. (2010), Perspectiva generativa en la gestión de conflictos sociales. *Revista de Estudios Sociales*, (36), 51-63.
- Fried Schnitman, D. (2008), Generative inquiry in therapy: from problems to creativity. En T. Sungiman, K.J. Gergen, W. Wagner, Y. Yamada (eds), *Meaning in Action. Constructions, Narratives and Representations*. Japan: Springer, 73-95.
- Fried Schnitman, D. (2008), Questionário generativo em terapia. *Pensando Familias*, 12 (1), 11-26.
- Fried Schnitman, D. (2005), Conflicto y terapia: instrumentos generativos. En: P.Estrada y Arturo Posada (comps.), *Terapia familiar sistémica, experiencias, saberes y conocimientos*. Medellín: Editorial UPB, 185-226.
- Fried Schnitman, D. (2004), Perspectivas e instrumentos generativos en psicoterapia. *Sistemas Familiares*, 20 (3), 67-85.
- Fried Schnitman, D. (1999), Navegando en un círculo de diálogos. *Sistemas Familiares*, 15 (2), 43-53.
- Fried Schnitman D. (1995), Hacia una terapia de lo emergente: construcción, complejidad, novedad. En S. McNamee y K.J. Gergen (Comps.), *La terapia como construcción social*. Barcelona-Buenos Aires-México: Editorial Paidós, 253-274
- Fried Schnitman, D. (1994), *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós. [Novos paradigmas, cultura e subjetividade. Porto Alegre: Artes Médicas. 1996.]
- Fried Schnitman, D. (1983), Cultural Issues in Family Therapy: A Systemic Model. Tesis Doctoral presentada a Wright Institute Graduate School, Berkeley, California.

- Fried Schnitman, D. y Gandolla de Czertok, M.E. (2010), Indagación generativa: un recurso para el diálogo transformativo. Taller, XVIII World Congress IFTA. Buenos Aires, 17-20 marzo.
- Fried Schnitman, D. y Schnitman, J. (2000a), La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo. En D. Fried Schnitman (comp.), *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 133-158.
- Fried Schnitman, D. y Schnitman, J. (2000b). Contextos, instrumentos y estrategias generativas”. En D. Fried Schnitman y J. Schnitman (comps.), *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 331-362.
- Gergen, K.J. (2009), *Relational Being. Beyond Self and Community*. New York: Oxford University Press.
- Glozmann M. (2010), El diálogo y sus representaciones, seminario, Fundación Interfas.
- Morson, G.S. y Emerson, C. (1990), *Mikhail Bakhtin. Creation of Prosaics*. Stanford: Stanford University Press.
- Seikkula, J. (2011), Comunicación personal. Seminario-taller Construcción de sentido en diálogos con múltiples actores: palabras, emociones, gestos, experiencias corporizadas, silencios... Fundación Interfas, 14-15 abril.
- Trevarthen, C. (1990), Signs before speech. En T.A. Seveok y J. Umiker-Seveok (eds.). *The Semiotic Web*. Amsterdam: Mouton de Gruyter.